

**ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:
«РЕЦЕПТЫ» УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА
(КОНЦЕПЦИИ У. ДЕМИНГА, ДЖ. ДЖУРАНА, Ф. КРОСБИ)**

«В 40-е годы Америка имела военных героев; в 60-е образцами для подражания были космонавты. В настоящее время героями следует считать специалистов в области качества, поскольку их вклад в будущее развитие и процветание может быть больше, чем выдающихся личностей прошлого».

Дж. Харрингтон

Всеобщее качество возникло как совокупность похожих, но в тоже время имеющих отличия концепций. Эти положения были предложены выдающимися людьми, которых часто именуют как «гуру» качества, «наставниками по качеству». Эти люди оказали огромное влияние на формирование концепции всеобщего качества (TQM) и на ее распространение. Их теории носят комплексный, собирательный характер. Все они являются истинными гуманистами, показывая возрастающую роль рабочих и служащих в достижении успешного развития и конкурентоспособности компаний, а также важность мотивации и непрерывного обучения.

Уильям-Эдвард Деминг: Качество – обязанность менеджмента.

Д-р Деминг считается отцом современной революции качества, наставником номер один. Существует много причин, по которым д-р Деминг назван «наставником по качеству». Главная причина – важность его деятельности. Деминг является тем «наставником по качеству», о котором слышали даже те, кто имеет весьма слабое отношение к промышленности. Его выступления во время визитов в Англию постоянно собирали толпы.

Дорога Деминга к славе тесно связана с развитием качества в японской промышленности, за которое, как считают, в значительной степени он ответственен. Работа Деминга в Японии в конце 40-50-х годов рассматривается как выход Японии на путь лидерства в международном производстве и бизнесе. Последующая работа Деминга и его сподвижников в Соединенных Штатах и других странах была попыткой изменить стиль западного менеджмента. Однако эта попытка основывалась больше на менеджменте, чем на статистике. Многие идеи и предложения вошли в его книгу «Выход из кризиса».

Д-р Деминг сам подчеркивает, что ни одно предложение или глава его книги не могут полностью выразить любой из его 14 фундаментальных принципов. Однако он возлагал огромную ответственность на менеджмент и подчеркивал его важность как на индивидуальном, общественном уровне, так и на уровне компании. В частности, о необходимости трансформации американского менеджмента в 80-е годы, он утверждает в своей книге «Выход из кризиса»: «Неспособность менеджмента планировать на будущее и предвидеть проблемы породила рост трудоемкости, потери материалов и машинного времени, все это увеличило затраты производителя и цену, которую покупатель должен платить. Потребитель далеко не всегда желает возмещать эти потери. Неизбежным результатом является потеря рынка».

Каков же выход для менеджмента?

«Каждому делать все, на что он способен, – не ответ. Сначала необходимо, чтобы люди знали, что делать. Требуются резкие перемены. Первый шаг в преобразовании – это научиться как изменять... Долгосрочная приверженность познанию нового и новой философии требуется от нового менеджера, стремящегося к преобразованию. Робкие и малодушные люди, которые ждут быстрых результатов, обречены на разочарование».

Общий вывод: *Только преобразование менеджмента и взаимодействие правительства с промышленностью могут остановить спад.*

Четырнадцать принципов Деминга:

1. *Постоянство цели* – улучшение продукции и обслуживания.
2. *Новая философия* для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
3. *Отказ от массового контроля* в достижении качества; сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.
4. *Прекращение практики закупок по самой дешевой цене*; вместо этого стоит минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
5. *Улучшение каждого процесса* для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
6. *Подготовка и переподготовка кадров.*

7. Учреждение «Лидерства»; процесс руководства сотрудниками должен помогать им делать свою работу; необходимо тщательно рассматривать систему управления персоналом.
8. Борьба со страхами, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. Разрушение барьеров между подразделениями.
10. Отказ от пустых лозунгов, призывов для производственного персонала, таких как «нуль дефектов» или новые задания по производительности.
11. Установка произвольно установленных заданий и количественных норм.
12. Обеспечение для работников возможности гордиться своим трудом.
13. Поощрение стремления к образованию и совершенствованию.
14. Необходимость приверженности делу повышения качества и действенность высшего руководства.

**Джозеф Джуран: Триединство качества
(планирование, контроль и улучшение качества).**

Как и Деминг, Джуран был приглашен в Японию в начале 50-х Союзом японских ученых и инженеров. Он прибыл туда в 1954 г. и провел семинары для руководителей высшего и среднего уровня. Его лекции имели сильный уклон в сторону менеджмента и фокусировались на планировании, организационных вопросах, ответственности менеджмента за качество и необходимости определения целей и задач по совершенствованию. Он подчеркивал, что контроль качества должен быть неотъемлемой частью контроля управления.

Джуран полагает, что большинство проблем качества - ошибки слабого менеджмента, а не слабой квалификации труда на цеховом уровне, а дефекты, подконтрольные менеджменту, составляют более 80 % всех проблем качества. Джуран утверждает, что долгосрочная учеба повышения качества должна начинаться с высшего руководства, но он знает, как это раздражает старших менеджеров: «их инстинктивная вера в то, что они уже знают, что надо делать, и что обучение – это для других: рабочих, средних управляющих, инженеров. Время пересмотреть эту веру».

Филип Кросби: Качество бесплатно.

Филип Кросби – особенно хорошо «раскрученный» и харизматический «наставник по качеству». Газета Financial Times писала о

нем так: «Флорида обеспечивает ему загар круглый год. Это, а также его редущие золотистые волосы и броская одежда делают его больше похожим на сенатора из солнечного пояса, чем человека из департамента качества. Он действительно носит значок в петлице. На значке изображены две буквы: «ZD»., которые, конечно, означают «Zero Defects» («Ноль дефектов»)). Он достиг вершины своей карьеры в ИТТ (*International Telephone & Telegraph*), и в течение 14 лет оставался корпоративным вице-президентом и директором по качеству ИТТ, отвечая за качество ее продукции по всему миру.

В 1979 г. Кросби опубликовал книгу «Quality is Free» («Качество бесплатно»), которая стала бестселлером. Имя Филипа Кросби наиболее известно в связи с концепциями «*Do It Right First Time*» («Делай правильно с первого раза») и «*Zero Defects*» («Ноль дефектов»). Он не считает, что основные виновники в плохом качестве рабочие; реальность заключается по его словам, в том, что «мозги надо вправить» менеджменту. По принятой Кросби схеме взаимоотношений именно менеджеры задают тон в отношении качества, а рабочие лишь следуют их примеру. Хотя с рядовыми сотрудниками и советуется относительно производственных трудностей, инициатива исходит сверху. Как он говорит, «Zero Defects» подразумевает не то, что люди никогда не делают ошибок, а то, что этого надо обязательно ждать. Из знаменитого его афоризма «Качество – бесплатно» следует, что изготовителю приходится платить не за качество, а за его отсутствие. Наиболее широкое распространение получили его 14 принципов улучшения качества на предприятии.

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить, что эти незаурядные личности гармонично сочетали в себе:

- талант предпринимателей и менеджеров;
- лидерство как способ жизни;
- высокую культуру и прекрасную образованность;
- большой личный практический опыт;
- верность идеям Всеобщего качества;
- гуманизм и чувство справедливости;
- умение выступать и излагать свои мысли в простой и доступной форме.

Главное, что «наставники качества» могли предвидеть основные тенденции развития мировой экономики.

Хочу завершить свое выступление словами Э. Деминга, которые были произнесены им перед японцами, после Второй мировой войны: «Слушайте меня, и через пять лет вы будите конкурировать с

Западом. Продолжайте слушать до тех пор, пока Запад не будет просить защиты от вас».

Библиографический список

1. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под. ред. О. П. Глудкина. М.: Радио и связь. 1999.
2. *Латидус В. А.* Всеобщее качество в (TQM) в российских компаниях. М., 2000.
3. *Уильям-Эдварс Деминг.* Стандарты и качество. № 6. М., 1999. С. 84-86.
4. Люди качества. Наставники по качеству: Джозеф Джуран // Стандарты и качество. № 7. М., 1999. С. 86-87.
5. Люди качества. Наставники по качеству: Филип Кросби // Стандарты и качество. № 9. М., 1999. С. 74-75.
6. Krajewsky, Ritzman. Operation management. 2001.